Seventh Annual Report

to

the Prime Minister

on

the Public Service of Canada

Mel Cappe

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Canada

Canadian Cataloguing in Publication Data

Canada. Privy Council Office

Seventh annual report to the Prime Minister on
the Public Service of Canada

Annual.
1st (1991/92)-
Text in English and French on inverted pages.
Title on added t.p.: Septième rapport annuel
au Premier ministre sur la fonction publique
du Canada.
Issued also in electronic format on the Internet computer network.
At head of title of 1st and 2nd reports:
Public Service 2000.
ISSN 1193-7637
ISBN 0-662-64907-9
Cat. no. BT74-1/10-2000
CP-01/2000

1. Public Service 2000 (Canada) — Periodicals.
2. Civil service reform — Canada — Periodicals.
3. Civil service — Canada — Personnel management — Periodicals.

I. Title.

JL106 354.71'0005 C93-07047-4E

© Her Majesty the Queen in Right of Canada, 2000.

http://www.pco-bcp.gc.ca

To obtain print copies:
Phone: (819) 779-4341 Fax: (819) 779-2833

CANADA

PRIME MINISTER • PREMIER MINISTRE

100-05060/

March 31, 2000

Dear Mr. Cappe:

I am pleased to receive your annual report on the Public Service of Canada.

Canada is well served by the Public Service of Canada. Canadians are fortunate to have federal public servants who deliver service of the highest quality, with dedication and commitment, in both official languages, at home and abroad.

The Government is committed to ensuring that this level of service continues, as it announced in the Speech from the Throne, through a "focus on the recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce." The Government also recognizes the need to build a more representative workforce, drawing upon the diversity of our great country.

After more than three decades in Parliament, I know first-hand the important role that the Public Service plays and I rely on its professional, non-partisan advice. I am confident that the Public Service of Canada will rise to the challenges and opportunities of the 21st century.

Yours sincerely,

Jean Chrétien

Mr. Mel Cappe
Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet
Room 332, Langevin Block
Ottawa, Ontario
K1A 0A3

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada K1A 0A3

March 31, 2000

Dear Prime Minister:

As Head of the Public Service, I am pleased to report on the state of the Public Service of Canada, pursuant to section 47.1 of the *Public Service Employment Act*.

Prime Minister, as the Government pointed out in last October's Speech from the Throne, we live in a changing world. Technology is altering every aspect of our lives. Knowledge and creativity are driving forces in our new economy. The issues facing our diverse society continue to grow in their complexity.

The Speech from the Throne set out an agenda for building a higher quality of life for all Canadians. And it reinforced the importance of — and the Government's commitment to — the federal public service, when it said:

> To ensure that the Public Service of Canada remains a strong, representative, professional and non-partisan national institution that provides Canadians the highest quality service into the 21st century, the Government will also focus on the recruitment, retention and continuous learning of a skilled federal workforce.

Prime Minister, the challenges facing Canada and the Public Service are significant. But we are doing everything we can to meet them. Indeed, last year's first-ever, public service-wide survey of our employees shows that public servants feel the work they do is important and they are proud of it.

By continuing to focus on three pillars — service, policy and people — I am confident that we will continue to serve Canada and Canadians well for many generations to come.

Values – A Strong Foundation

Our values are our strength. In accepting the calling of public service, we are asked to embrace a set of values which underpin our role in supporting ministers, who are custodians of the public interest.

The late Deputy Minister John Tait wrote eloquently about four sets of values:

- Democratic values mean we help ministers, under law and the Constitution, to serve the common good.

- Professional values reinforce our unwavering commitment to excellence, merit and, above all, to objective and impartial advice to the Government and service to Canadians.

- Ethical values, such as honesty and integrity, guide our actions and decisions and ensure that public servants put the common good ahead of personal interest or advantage.

- People values mean we respect our colleagues' needs and aspirations as well as those of the citizens we serve. We draw strength and creativity from the diversity of Canadian society.

As public servants, we rely on all four sets of values to inform and guide us as we serve clients and, through our accountability to ministers, as we serve the broader public interest. We must keep in mind that it is our duty to serve the public well, but it is also our duty to serve the higher public good. We must make sure that these values spring to life in all our decisions and actions.

This challenge may be the greatest for those working on the front lines. But it is equally valid for those working behind the scenes. We need to focus on our values whether offering policy advice to ministers, delivering or designing programs and services, consulting Canadians, or working in such areas as human resources, administration, finance, legal and regulatory affairs, communications, informatics, security and defence, research, scientific and operational functions, and trades and technical services.

We must continually ensure that decision-making authority is located at the right level to achieve results. We must balance any extension of authority with a strong commitment to modern comptrollership — clear accountabilities, performance assessment, effective control

of public resources, sound risk management and open reporting of results. We must also strive for continuous improvement. Public servants must look for ways to do things better — in the programs and services we deliver to Canadians and in the policy advice we offer to ministers.

Modernizing Service Delivery

Prime Minister, Canadians rightfully expect the Public Service to respond to 21st century needs with 21st century service.

Modernizing service delivery has been a priority for my predecessors in their role as Head of the Public Service. This continues to be a major priority for me, with a particular focus on better serving Canadians in our increasingly digital world.

The Government of Canada is the country's largest provider of information and services. Canadians value this information and these services — as consumers concerned about product safety, as learners searching for educational opportunities, as vacationers looking for information on parks and cultural events, as entrepreneurs exploring market opportunities, as volunteers looking to build community organizations, and as citizens of the world keen to learn about Canada's contribution on the international stage.

We live in an information age, and we are building a more knowledge-based economy and society. In a vastly more crowded information environment and in a world where time is at a premium, citizens need better access to government information and services. And citizens need different ways to reach the government — in person, by mail, over the telephone, or through the Internet.

In the Speech from the Throne, the Government set out its goal of becoming a "model user of information technology and the Internet" and its goal that, by 2004, it would "be known around the world as the government most connected to its citizens, with Canadians able to access all government information and services on-line at the time and place of their choosing."

The Public Service of Canada is working to meet these goals and respond to the needs of Canadians. One way is through Service Canada, a new, integrated service delivery network which gives citizens one-stop access to information on more than 1,000 federal programs and services. People can obtain one-stop service in person at Service Canada access centres, by phoning 1-800-O-Canada, or through the Canada site on the Internet.

Service Canada is also the most visible part of a much larger and more profound revolution that is transforming the way we do business and how we serve Canadians and Canada. This revolution is stimulating, and assisting, in the development of "electronic government" (e-government).

E-government is more than simply putting information and services on-line. It means using new technologies, including the Internet, to improve administration of programs and services. It involves people and the sharing of ideas, know-how and expertise in a secure environment that protects the privacy of Canadians.

E-government also requires collaboration across departments. As we put programs and services on-line, we must maximize their value by grouping them around citizens' needs and priorities. E-government means building partnerships with other levels of government and with private

and not-for-profit sectors. We must mutually align our programs and services, whenever this makes sense. Above all, e-government is about enhancing the effectiveness and relevance of government for citizens.

How are we proceeding? We have a strategy based on targets and partnerships. It focusses on getting secure infrastructure in place and on making sound investments. Our first commitment is that, by December 2000, all departments will have an on-line presence, with information on programs and services and with key forms.

Strengthening Our Policy Capacity

Just as we are modernizing service delivery, so too are we continuing to strengthen our policy capacity. In light of the many challenges and opportunities facing Canada today, a strong policy capacity is essential, and so is a strong policy community. We are taking steps to ensure that the Public Service of Canada can continue to provide ministers with professional, non-partisan, and analysis-based policy advice.

Since so many issues are interconnected and involve several government departments, we have created working groups which bring together the expertise and perspectives of many departments. We have also started grouping policy proposals for the Government's consideration by theme.

Responsibility for many of the issues affecting our quality of life does not lie with one level of government or organization alone. That is why we are collaborating with a broad range of external partners in developing policy initiatives. These partners include provincial and municipal governments, research and academic institutions, international organizations, voluntary and stakeholder

organizations and individual citizens. This collaborative approach is reflected in a range of federal policy issues, including biotechnology, climate change, and international trade.

Continuing to strengthen our long-term policy research capacity is another priority. A strong, diverse policy community is able to anticipate and plan for the future. It looks beyond today to advise the government how and where it can make a difference tomorrow.

The Policy Research Initiative, launched in 1996 and developing well since then, is our principal tool for doing this. Through this initiative, we are identifying and assessing the long-term social, economic and international trends that will impact on the quality of life of individual Canadians. We are also beginning to significantly expand our links with the broader policy research community outside the Public Service — at regional, national and international levels.

Focussing on Our People

Prime Minister, our efforts to modernize service delivery and strengthen our policy capacity hinge on one thing — our people at every level, in every department and agency, in local offices, in regions and headquarters, and those representing Canada abroad.

We need to create an environment where all public servants are excited about their work and look forward each day to serving Canadians. We need to attract and retain Canada's best and brightest minds to ensure the best policy advice. We must motivate an entire generation of promising new graduates to consider a career in the Public Service. We must provide all employees with the opportunities and the support they need to develop and learn. We must

become more of a learning organization, focussed on continuous improvement. Canadians and parliamentarians deserve nothing less.

In recent years, public servants have shown their unwavering commitment to renew the Public Service of Canada — visible in the many positive changes put in place under *La Relève*. Much has been done and much more awaits us. We are building on this work as we respond to the Government's commitment to the Public Service in the Speech from the Throne.

In each of three areas — recruitment, workplace well-being, and learning and development — a recently created committee of deputy ministers is drawing up plans to ensure that progress continues over the next five years. Diversity is an overarching priority for all three committees. The Public Service must reflect and embrace different backgrounds, cultures, experiences, interests and styles.

We value diversity because we believe that when we take account of diverse views as we develop policies, and design and deliver services and programs, we get better outcomes. A more diverse Public Service sets an example for others, protects the merit system, creates a greater sense of community, and provides an exciting career option for every Canadian.

Workplace Well-Being and Retention

Central to our strategy is workplace well-being. We want to be able to retain the valued people that we have in place as well as those we seek to attract.

As I mentioned earlier, last year's landmark survey of federal public servants spoke volumes about the commitment and dedication of our employees to public service, despite many years of difficulties. Some 96 percent of public servants who responded to the survey feel the work they do is important. Some 87 percent are proud of their unit's work, 88 percent said they like their jobs, and 75 percent find their department or agency is a good place to work.

Survey respondents also zeroed in on areas that need action: harassment, discrimination, career development, fairness in the promotional process, communications, and workload. In response, supervisors and employees are seeking ways of acting to immediately improve the workplace; and deputy ministers and agency heads are addressing issues in their own organizations. As well, the deputy minister committee on workplace well-being is developing a corporate action plan to address these priority issues. The plan will be made public this fall.

In the meantime, we are taking immediate action, particularly to address the serious issues of harassment and discrimination. As well as talking with bargaining agents about these issues, we are revising our government-wide policy on harassment.

Addressing the workload issue is a particular challenge. There is no single solution. Each employee and manager must take a hard look at how we do our work — to evaluate what we are capable of delivering and what we can do well. Deputy ministers, collectively and individually, must open a dialogue to ensure we are focussing on the right things. And central agencies must provide managers with the tools they need to work efficiently and effectively and ensure the integrity of programs and services.

We continue to modernize our work processes and management practices. We are placing a priority on integrating and streamlining our planning and reporting systems, so that we can better focus on outcomes. At the same time, we must adhere to sound financial management and administrative practices, show fairness in human resources management and, above all, ensure accountability in all that we do.

Recruitment

Like many institutions, we are focussing on recruitment to ensure that we are ready when the anticipated wave of retirements hits within the next five years. We need to have hired the people who represent the population we serve and who have the skills and experience we need. We also need to encourage experienced workers to stay on and lead the transition. Although we have undertaken some recruitment campaigns and employment equity programs, we know this is not enough.

The deputy minister committee on recruitment, which I chair, is developing an action plan which will mark a shift away from temporary, reactive recruitment toward a bolder, more proactive and strategic approach. It will focus on creating a workforce which is representative of the population we serve. The plan will emphasize recruiting and promoting members of target groups at all levels — women, visible minorities, disabled people and Aboriginal peoples. It will focus on youth, so we can capture the optimism and enthusiasm of this new generation.

Merit will remain central to our recruitment strategy and we must ensure that our definition of merit matches the realities of contemporary society. Merit must allow us to

have better outcomes, encourage better performance, and value different talents. The Public Service Commission will continue to be the guardian of merit.

Also key to our approach is time. We need to start recruiting people now so that we have the time to groom and nurture skills and so new recruits have time to benefit from the depth of experience and knowledge of public servants across the country. Only in this way will we ensure a smooth transition in our workforce with no gaps in service. Prime Minister, this is in the interest of all Canadians.

Learning and Development

Learning and development must go hand in hand with recruitment and retention. They are the keys to preparing the Public Service to serve in this knowledge age. The most important investment a country can make is in its people — in their education, training, and lifelong learning. This includes the people of the Public Service.

Prime Minister, we are encouraging learning at all levels. We are placing a priority on developing and promoting people to ensure they have the breadth and depth of experience they need to serve well. And we are encouraging the development of leaders at all levels.

We are encouraging managers to provide their employees with opportunities for lifelong learning. They need to commit to learning plans for themselves and their employees, plans which comprise a balance of actions, including training on the job, assignments, classroom training and participation in learning events. Managers also need to commit to passing on their knowledge to others for

the benefit of the organization in the future. Support for middle managers in this time of transition in the Public Service is an important component of our approach to learning.

The Public Service as a whole must also become a learning organization. It is the best way to ensure the ongoing relevance of government to citizens. It is essential to create the comparative advantages that Canada will need in the global competition for talent and investment. It is critical to attracting and retaining knowledge workers.

A learning organization looks for best practices, celebrates its successes, and learns from its mistakes.

The deputy minister committee on learning and development is shaping an ambitious learning agenda for the Public Service of Canada. It is seeking the input of a broad cross-section of public service managers at all levels, in all departments and agencies, all functional communities, and all regions.

Conclusion

Taken together, our efforts on recruitment, workplace well-being and retention, and learning and development will help us create exceptional workplaces, maintain an exceptional workforce and become a learning organization. This is what will make us an employer of choice.

We are recognizing and promoting the quality and nature of our work, whether in delivering services and programs or in providing sound policy advice. We are making meaningful improvements to our work environment through our response to the employee survey and other actions. We are removing unnecessary bureaucracy from

our work processes with a focus on outcomes and accounting for results. We are developing leaders at all levels. By taking these steps, we will ensure that we can respond to the significant challenges we face, and that Canadians and Parliament continue to be well served by the Public Service of Canada.

We are creating a Public Service of Canada which is a modern and exciting place to work. Which is brimming with new ideas. Which is full of bright, talented people and leaders at all levels committed to serving their country and their fellow citizens with loyalty and dedication. Which recognizes the contribution of every employee at every level.

We are building a unique, national and bilingual institution which serves Canadians with pride and excellence. Which is representative of Canadian society. Which values and draws strength from being diverse.

We are creating a public service which is innovative, open to new ideas, and one which strives for continuous improvement. Which has a strong, strategic management culture focussed on results and outcomes. Which works in partnership with the broader public and other sectors. Which is relevant and essential to Canadians. Which is a worthwhile investment by Canadians.

As Head of the Public Service, it is my responsibility to set out the direction for the future, and my challenge is to motivate and inspire public servants in that direction.

The issues we face are complex, but I am not acting alone. Public servants at all levels, both on the front line and behind the scene, are committed to serving Canada and Canadians well. Networks of leaders across the Public

Service are showing innovation and action. You have a strong team of deputy ministers, assistant deputy ministers and agency heads who play important corporate roles.

As steward of this great national institution, it is my personal commitment — one which I take very seriously — to work with others to make this a reality. I look forward to making the Public Service of Canada the best it can be — a service which can build a higher quality of life for all Canadians, now and well into this new millennium.

Yours sincerely,

Mel Cappe

Septième rapport annuel

au

Premier ministre

sur

la fonction publique du Canada

Mel Cappe

Greffier du Conseil privé et
secrétaire du Cabinet

Canada

Données de catalogage avant publication (Canada)

Canada. Bureau du Conseil privé

Septième rapport annuel au Premier ministre sur la fonction publique du Canada

Annuel.
1re (1991-1992)-
Texte en français et en anglais disposé tête-bêche.
Titre de la p. de t. addit. : Seventh annual report to the Prime Minister on the Public Service of Canada.
Pub. aussi sous forme électronique sur le réseau informatique Internet.
En-tête du titre des 1er et 2e rapports : Fonction publique 2000.
ISSN 1193-7637
ISBN 0-662-64907-9
N° de cat. BT74-1/10-2000
CP-01/2000

1. Fonction publique 2000 (Canada) — Périodiques.
2. Fonction publique — Réforme — Canada — Périodiques.
3. Fonction publique — Canada — Personnel — Direction — Périodiques.

I. Titre.

JL 108 354.71'0005 C93-07047-4F

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2000.

http://www.pco-bcp.gc.ca

Nota : Dans la présente publication, les termes de genre masculin utilisés pour désigner des personnes englobent à la fois les hommes et les femmes.

Pour se procurer des exemplaires :
Téléphone : (819) 779-4341 Télécopieur : (819) 779-2833

CANADA

PRIME MINISTER • PREMIER MINISTRE

Le 31 mars 2000

Monsieur,

C'est avec plaisir que je reçois votre rapport annuel sur la fonction publique du Canada.

La fonction publique sert bien le Canada et la population canadienne est privilégiée d'avoir des fonctionnaires fédéraux, loyaux et dévoués, capables d'offrir des services de première qualité dans les deux langues officielles, tant au Canada qu'à l'étranger.

Le gouvernement s'engage à conserver ce niveau de service, tel qu'il l'a annoncé dans le discours du Trône, tout en « mettant l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent » d'une main-d'oeuvre compétente. En outre, le gouvernement reconnaît la nécessité d'édifier une main-d'oeuvre davantage représentative, en faisant appel à la diversité de ce magnifique pays.

Grâce à plus de trente années d'expérience au Parlement, je comprends, de première main, le rôle important que joue la fonction publique et je compte sur ses conseils professionnels et impartiaux. La fonction publique du Canada saura sûrement relever les défis et tirer profit des possibilités du XXI^{e} siècle.

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Jean Chrétien

Monsieur Mel Cappe
Greffier du Conseil privé et
secrétaire du Cabinet
Édifice Langevin, pièce 332
Ottawa (Ontario)
K1A 0A3

Clerk of the Privy Council and
Secretary to the Cabinet

Greffier du Conseil privé et
Secrétaire du Cabinet

Ottawa, Canada K1A 0A3

Le 31 mars 2000

Monsieur le Premier Ministre,

En tant que chef de la fonction publique, j'ai le plaisir de vous présenter le rapport sur l'état de la fonction publique du Canada conformément à l'article 47.1 de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*.

Monsieur le Premier Ministre, le gouvernement reconnaissait dans le discours du Trône d'octobre dernier que nous vivons dans un monde en pleine évolution. La technologie modifie nos vies; le savoir et la créativité sont à la base de la nouvelle économie. Les questions auxquelles notre société diverse fait face deviennent de plus en plus complexes.

Le programme annoncé dans le discours du Trône vise à donner une meilleure qualité de vie à tous les Canadiens. L'importance de la fonction publique du Canada et l'engagement du gouvernement à son égard y sont exprimés comme suit :

> Le gouvernement mettra aussi l'accent sur le recrutement, le maintien en poste et l'apprentissage permanent à la fonction publique du Canada, afin qu'elle demeure forte, représentative, professionnelle, non partisane et capable de fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les services de la plus haute qualité à l'orée du XXI[e] siècle.

Monsieur le Premier Ministre, les défis qui se posent au Canada et à la fonction publique sont considérables. Nous avons à cœur de les relever du mieux possible. Selon les résultats du premier sondage mené auprès de tous les fonctionnaires, ceux-ci estiment que leur travail est important et ils en sont fiers.

Si nous continuons d'insister sur les trois piliers que sont le service, les politiques et les ressources humaines, je suis convaincu que nous pourrons continuer de bien servir le Canada et les Canadiens pendant plusieurs générations à venir.

Les valeurs, de solides assises

Nos valeurs sont notre force. Ceux qui se joignent à la fonction publique doivent accepter un ensemble de valeurs pour remplir leur rôle et appuyer les ministres, qui sont les gardiens de l'intérêt public.

Le regretté John Tait, qui était sous-ministre, a décrit avec éloquence les quatre valeurs suivantes :

- les valeurs démocratiques nous permettent d'aider les ministres, dans le respect de la loi et de la Constitution, à servir le bien commun;

- les valeurs professionnelles que sont l'excellence, le mérite et, par-dessus tout, l'objectivité et l'impartialité, nous aident à bien conseiller le gouvernement et servir les Canadiens;

- les valeurs éthiques comme l'honnêteté et l'intégrité guident nos actions et nos décisions, et font que nous plaçons le bien commun au-dessus de tout intérêt ou avantage personnel;

- grâce aux valeurs humaines, nous respectons les besoins et les aspirations de nos collègues et des citoyens que nous servons. Nous tirons notre force et notre créativité de la diversité de la société canadienne.

Comme fonctionnaires, nous comptons sur ces quatre grandes valeurs pour prendre des décisions éclairées et bien servir nos clients. Elles nous guident également lorsqu'en vertu de notre obligation de rendre compte aux ministres, nous servons l'intérêt public dans son ensemble. Nous ne devons jamais oublier que notre devoir, c'est de bien servir la population et, tout autant, le bien commun supérieur. Il faut faire en sorte que ces valeurs se reflètent dans toutes nos décisions et toutes nos actions.

Pour les personnes qui servent directement le public, ce défi est particulièrement exigeant. Il est tout aussi important pour ceux qui travaillent en coulisse, qui donnent des conseils stratégiques aux ministres, qui conçoivent et gèrent les programmes et les services, qui consultent les Canadiens, sans oublier les employés dans les domaines suivants : ressources humaines, administration, finances, affaires juridiques et réglementaires, communications, informatique, sécurité et défense, recherches, sciences, opérations, services professionnels et techniques.

Nous devons continuer de déléguer l'autorité aux personnes les mieux placées pour prendre les décisions qui donneront les meilleurs résultats. Nous devons cependant rester fermement engagés à respecter la fonction moderne de contrôle : responsabilités claires, évaluation du

rendement, contrôle efficace des ressources publiques, saine gestion du risque et imputabilité clairement établie face aux résultats. Nous faisons constamment notre possible pour nous améliorer. Les fonctionnaires doivent trouver de nouvelles façons de mieux gérer les programmes, de mieux servir les Canadiens et de mieux conseiller les ministres.

Moderniser la prestation des services

Monsieur le Premier Ministre, les Canadiens s'attendent que la fonction publique réponde aux besoins du XXI[e] siècle en fournissant des services adaptés au XXI[e] siècle.

Moderniser la prestation des services a été la priorité de mes prédécesseurs à la tête de la fonction publique. C'est la mienne aussi. J'ajoute qu'il faut offrir un meilleur service aux Canadiens, surtout dans le contexte où tout est de plus en plus informatisé.

Au Canada, nous sommes l'institution qui fournit le plus de renseignements et de services. Les Canadiens comptent sur ces renseignements et ces services. Ils veulent être rassurés face aux produits qu'ils consomment, trouver les meilleures occasions de formation, connaître les parcs et les événements culturels, trouver de nouveaux débouchés commerciaux, mieux servir bénévolement leur collectivité, et ils veulent savoir comment le Canada joue son rôle sur la scène internationale.

Comme nous sommes entrés dans l'ère de l'électronique, nous voulons bâtir une société et une économie davantage axées sur le savoir. L'information est

abondante et notre temps est très précieux : les citoyens ont besoin d'un meilleur accès aux renseignements et aux services du gouvernement, que ce soit en personne, par la poste, par téléphone ou Internet.

Dans le discours du Trône, le gouvernement s'est donné comme objectif de devenir « un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet » et d'ici 2004, il veut être connu dans le monde entier « comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. Les Canadiens et les Canadiennes auront accès à toute l'information et à tous les services gouvernementaux en direct, à l'endroit et au moment qui leur conviennent ».

La fonction publique du Canada veut atteindre ces objectifs et répondre aux besoins des Canadiens. À cette fin, un nouveau réseau intégré de prestation de services, appelé Service Canada, leur permet d'obtenir des renseignements sur plus de 1 000 programmes et services fédéraux accessibles grâce à un guichet unique. Ils peuvent se rendre en personne dans les centres d'accès de Service Canada, ou composer le 1-800-O-Canada, ou passer par le site du Canada sur l'Internet.

Service Canada est aussi la pointe la plus visible d'une révolution beaucoup plus importante et profonde qui transforme nos façons de fonctionner et de servir les Canadiens et le Canada. Cette révolution stimule et favorise l'avènement du « gouvernement électronique ».

Le « gouvernement électronique » implique plus que simplement mettre les renseignements et les services en ligne. L'utilisation des nouvelles technologies, y compris l'Internet, permet d'améliorer l'administration des programmes et des services. Elles affectent aussi les

rapports humains, le partage des idées, du savoir-faire et des compétences dans un environnement sécurisé où les renseignements sur la vie privée des Canadiens sont protégés.

Le « gouvernement électronique » implique aussi que les ministères devront collaborer davantage. Il faut non seulement mettre les renseignements et les services en ligne, il faut aussi les regrouper selon les priorités et les besoins des citoyens afin de maximiser leur valeur. Le « gouvernement électronique » signifie que nous établissons des partenariats avec d'autres gouvernements, le secteur privé et les organismes sans but lucratif, dans le but d'harmoniser nos programmes et nos services avec les leurs, dans la mesure du possible. L'objectif ultime est d'améliorer l'efficacité et la pertinence du gouvernement pour tous les citoyens.

Comment procédons-nous? Notre stratégie, basée sur des cibles et des partenariats, consiste à mettre en place une infrastructure solide et à faire de bons investissements. Notre premier engagement est de faire en sorte qu'en décembre 2000 tous les ministères aient une présence en ligne, avec des données sur les programmes et des renseignements sur les services, ainsi que les formulaires clés.

Renforcer le secteur des politiques

Pendant que nous modernisons la prestation des services, nous continuons aussi à renforcer les secteurs où sont élaborées les politiques. Compte tenu des nombreux défis et possibilités qui s'offrent actuellement pour le Canada, il est essentiel que le gouvernement ait une solide capacité d'élaborer des politiques, avec un groupe de gens possédant des compétences solides dans ce domaine.

Nous prenons des mesures pour que la fonction publique du Canada continue de fournir aux ministres des conseils stratégiques professionnels, non partisans et basés sur l'analyse.

Puisqu'un si grand nombre de problèmes sont interreliés et concernent plusieurs ministères, nous avons créé des groupes de travail qui permettent de rassembler les compétences et les points de vue de plusieurs ministères. Nous avons aussi commencé à regrouper par thèmes les politiques proposées au gouvernement.

Ce ne sont ni un seul palier de gouvernement ni un seul organisme qui sont responsables des nombreuses questions qui affectent notre qualité de vie. C'est pourquoi nous avons collaboré avec de nombreux partenaires de l'extérieur pour mettre au point des initiatives dans le domaine des politiques : provinces, municipalités, établissements de recherche et d'enseignement, organismes internationaux, organismes bénévoles, groupes intéressés et simples citoyens. Cette stratégie de collaboration fait maintenant partie de nos façons de traiter certains dossiers au gouvernement fédéral, tels que la biotechnologie, le changement climatique et le commerce extérieur.

Une autre de nos priorités est de renforcer notre capacité de recherche sur les politiques à long terme. Un groupe solide et diversifié de personnes qui élaborent des politiques est plus apte à planifier l'avenir et à s'y préparer. Il voit plus loin que les problèmes courants et peut conseiller le gouvernement pour qu'il sache comment et où il pourra agir efficacement dans l'avenir.

Notre moyen d'action principal pour atteindre cet objectif, c'est le Projet de recherche sur les politiques, lancé en 1996. Cette initiative, qui progresse bien, nous permet de

recenser et d'évaluer les tendances sociales, économiques et internationales à long terme qui influeront sur la qualité de vie des Canadiens. Nous commençons aussi à accroître de façon importante les liens avec les gens qui font de la recherche sur les politiques en dehors de la fonction publique, que ce soit aux niveaux régional, national ou international.

L'élément humain

Monsieur le Premier Ministre, ceux qui font les efforts pour moderniser la prestation des services et renforcer notre capacité en matière de politiques, ce sont des hommes et des femmes qui œuvrent à tous les échelons, dans tous les ministères et organismes, dans les bureaux locaux, en région et aux administrations centrales, ou à l'étranger en tant que représentants de notre pays.

Nous devons créer un milieu de travail stimulant pour tous les fonctionnaires, afin qu'ils se sentent prêts tous les jours à servir leurs concitoyens. Nous devons attirer et retenir les gens les plus brillants afin que nous puissions offrir les meilleurs conseils stratégiques. Nous devons motiver une génération entière de nouveaux diplômés prometteurs afin qu'ils envisagent une carrière dans la fonction publique. Aux employés actuels, nous devons fournir les occasions de perfectionnement et d'apprentissage tout en leur offrant l'appui nécessaire. Nous devons enfin devenir une organisation davantage axée sur l'apprentissage et qui a à cœur de s'améliorer sans cesse. Les Canadiens et les parlementaires méritent rien de moins.

Ces dernières années, les fonctionnaires ont manifesté leur engagement inébranlable envers le renouvellement de la fonction publique du Canada. Cette attitude se reflète dans plusieurs changements positifs mis

en place dans le cadre de *La Relève*. Nous avons réalisé beaucoup de choses, mais nous avons encore beaucoup à faire. Nous partons de ce qui existe actuellement pour faire suite à l'engagement pris par le gouvernement dans le discours du Trône à l'égard de la fonction publique.

Des comités de sous-ministres, créés récemment, élaborent actuellement des plans d'action afin que se poursuivent les progrès dans trois domaines — recrutement, bien-être en milieu de travail, apprentissage et perfectionnement — au cours des cinq prochaines années. La diversité est une priorité centrale dans le mandat de chacun de ces trois comités. L'effectif de la fonction publique se doit de refléter et d'inclure des milieux d'origine, des cultures, des expériences, des intérêts et des styles différents.

La diversité est un élément important de notre action. En effet, si nous tenons compte de différents points de vue pour élaborer des politiques, de même que pour concevoir et gérer des services et des programmes, nous obtiendrons de meilleurs résultats. Une fonction publique plus diversifiée prêche par l'exemple, protège le principe du mérite, favorise l'appartenance à une collectivité, et constitue un choix de carrière stimulant pour tous les Canadiens.

Le bien-être en milieu de travail et le maintien en poste

Le bien-être en milieu de travail est au cœur de notre stratégie. Nous voulons maintenir en poste notre effectif de qualité actuel de même que ceux et celles que nous recruterons.

Comme je l'ai mentionné, lors du sondage mené l'an dernier auprès de tous les fonctionnaires fédéraux, le taux élevé de réponse a témoigné avec éloquence de leur engagement et de leur dévouement à servir la population, malgré les nombreuses années difficiles qu'ils ont vécues. Quelque 96 p. 100 des répondants jugent que le travail qu'ils font est important. Quelque 87 p. 100 sont fiers de leur unité de travail, 88 p. 100 disent aimer leur travail et 75 p. 100 estiment que leur ministère ou organisme est un endroit où il fait bon travailler.

Les résultats du sondage ont fait ressortir des choses à corriger : harcèlement, discrimination, perfectionnement professionnel, équité dans le processus de promotion, communications et charge de travail. Déjà, des superviseurs et des employés cherchent des façons d'améliorer leur milieu de travail à court terme. Des sous-ministres et des dirigeants d'organismes s'attaquent à des problèmes dans leur organisation. Le comité des sous-ministres sur le bien-être en milieu de travail élabore actuellement un plan d'action intégré pour aborder ces questions prioritaires. Il sera rendu public cet automne.

Entre-temps, nous prenons immédiatement certaines mesures, notamment pour régler les questions importantes du harcèlement et de la discrimination. Nous sommes à revoir notre politique anti-harcèlement à l'échelle du gouvernement, alors que nous tenons des discussions avec les agents négociateurs sur ces questions.

La question de la charge de travail pose un défi particulier, parce qu'il n'y a pas de solution unique. Chaque employé et chaque gestionnaire doivent prendre du recul face à leurs méthodes de travail, afin d'évaluer ce qu'ils sont capables de produire et de faire bien. Collectivement et individuellement, les sous-ministres doivent amorcer le dialogue afin que nous portions tous notre attention sur les

choses importantes. De plus, les organismes centraux doivent fournir aux gestionnaires les outils nécessaires pour travailler de manière efficace et efficiente et pour assurer l'intégrité des programmes et des services.

Nous continuons de moderniser nos méthodes de travail et nos pratiques de gestion. Nous donnons priorité à l'intégration et à la rationalisation de nos systèmes de planification et de production de rapport, afin de mieux nous concentrer sur les résultats. En même temps, nous devons adopter de saines pratiques en matière de gestion financière et d'administration, faire preuve d'équité dans la gestion des ressources humaines et, surtout, appliquer l'imputabilité dans tout ce que nous faisons.

Le recrutement

À l'instar de nombreuses autres institutions, nous dirigeons notre attention sur le recrutement afin d'être prêts à faire face à la vague de départs à la retraite d'ici cinq ans. Nous devons avoir en place des gens compétents et expérimentés qui représentent la population que nous servons. Nous devons encourager les travailleurs d'expérience à demeurer en poste pour diriger la transition. Même si nous avons mené des campagnes de recrutement et établi des programmes d'équité en matière d'emploi, nous savons que cela ne suffit pas.

Le comité des sous-ministres sur le recrutement, que je préside, a entrepris d'élaborer un plan d'action qui rompra avec l'approche des années précédentes. Alors que dans le passé nos efforts de recrutement étaient temporaires et ponctuels, nous avons maintenant une approche plus audacieuse, plus proactive et plus stratégique.

Le plan sera axé sur l'importance d'avoir une main-d'œuvre représentative de la population que nous servons. Il mettra l'accent sur le recrutement et la promotion des membres des groupes cibles à tous les niveaux : femmes, minorités visibles, personnes handicapées et Autochtones. Ce plan fera aussi une place aux jeunes, afin que nous puissions profiter de leur optimisme et de leur enthousiasme.

Le mérite restera au centre de notre stratégie de recrutement. Nous devons nous assurer que notre définition du mérite corresponde bien aux réalités de la société d'aujourd'hui. Le mérite doit aussi nous permettre d'atteindre de meilleurs résultats, nous inciter à un meilleur rendement et nous permettre de tenir compte des divers talents. La Commission de la fonction publique continuera de protéger le principe du mérite.

Agir rapidement est un autre élément clé de notre stratégie. Le recrutement doit commencer dès maintenant, afin que les recrues aient le temps de se préparer, de parfaire leurs habiletés et de profiter de l'expérience et des compétences des fonctionnaires de partout au pays. C'est la seule façon d'assurer une transition sans heurts. Monsieur le Premier Ministre, il y va de l'intérêt de tous les Canadiens.

L'apprentissage et le perfectionnement

L'apprentissage et le perfectionnement doivent aller de pair avec le recrutement et le maintien en poste de l'effectif. Ces éléments sont la clé pour préparer la fonction publique à servir dans cette ère du savoir. C'est dans son capital humain qu'un pays doit avant tout investir : éducation, formation, apprentissage continu. Cela s'applique aussi aux fonctionnaires.

Monsieur le Premier Ministre, nous encourageons l'apprentissage à tous les niveaux. Nous accordons la priorité au perfectionnement et à la promotion afin que les gens aient le bagage d'expérience requis pour bien servir. Nous favorisons le perfectionnement des leaders à tous les niveaux.

Nous incitons les gestionnaires à fournir à leurs employés des possibilités d'apprentissage sur une base continue. Ils doivent s'engager à établir des plans d'apprentissage pour eux-mêmes comme pour leurs employés, des plans équilibrés comprenant la formation en cours d'emploi, les affectations, l'apprentissage formel et la participation à des activités d'apprentissage. Ils doivent aussi s'engager à transmettre leur savoir aux autres dans l'intérêt futur de l'organisation. En cette période de transition à la fonction publique, une composante importante de notre stratégie de l'apprentissage est l'appui que nous accordons aux cadres intermédiaires.

La fonction publique dans son ensemble doit aussi devenir une organisation apprenante parce que c'est la meilleure façon d'assurer que le gouvernement continue à être important pour les citoyens. Il est essentiel de créer les avantages comparatifs dont le Canada aura besoin pour recruter les gens talentueux et recevoir les investissements convoités à l'échelle de la planète. Cela est crucial pour attirer des travailleurs du savoir à la fonction publique et les maintenir en poste.

Une organisation apprenante cherche à instaurer des pratiques exemplaires, célèbre ses succès et apprend de ses erreurs.

Le comité de sous-ministres sur l'apprentissage et le perfectionnement met au point actuellement un ambitieux programme d'apprentissage pour la fonction publique du

Canada. Il cherche à obtenir la contribution d'un important groupe représentatif de gestionnaires qui proviennent de tous les niveaux de la fonction publique, de tous les ministères et organismes, de toutes les collectivités fonctionnelles et de toutes les régions.

Conclusion

Globalement, nos efforts en matière de recrutement, de bien-être en milieu de travail, de maintien en poste, d'apprentissage et de perfectionnement nous aideront à créer des milieux de travail exceptionnels, à maintenir un effectif hors du commun et à faire de notre institution une organisation apprenante. Nous deviendrons ainsi un employeur de choix.

Nous reconnaissons la qualité et la nature de notre travail et nous en faisons la promotion dans les services que nous offrons, les programmes que nous administrons et les conseils que nous donnons. Nous améliorons sensiblement notre milieu de travail, notamment en donnant suite au sondage auprès des fonctionnaires. Nous éliminons la bureaucratie inutile, mettant au premier rang les résultats et l'imputabilité. Nous préparons des leaders à tous les niveaux.

En prenant ces mesures, nous pourrons relever les défis considérables qui se posent et la fonction publique du Canada continuera à bien servir les Canadiens et le Parlement.

Nous faisons de la fonction publique du Canada une institution moderne et un milieu de travail stimulant, débordant d'idées nouvelles, dotée à tous les niveaux de personnes talentueuses et de leaders qui ont à cœur de

servir leur pays et leurs concitoyens avec loyauté et dévouement. Nous reconnaissons l'apport de chaque employé, à tous les niveaux.

Nous voulons édifier une institution nationale unique, capable de servir les Canadiens et les Canadiennes avec fierté et excellence. Nous voulons qu'elle soit représentative de la société canadienne, qu'elle valorise la diversité et en tire sa force.

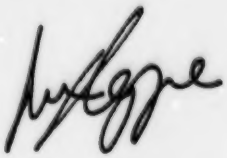
Cette fonction publique doit être innovatrice et ouverte aux idées nouvelles. Elle doit chercher constamment à s'améliorer. Elle doit se caractériser par une solide culture de gestion stratégique, axée sur les résultats. Cette fonction publique travaille en partenariat avec le grand public et d'autres secteurs. Elle est importante et essentielle pour les Canadiens. Elle constitue un investissement valable et nécessaire fait par les Canadiens et les Canadiennes.

En tant que chef de la fonction publique, il m'incombe de définir l'orientation pour l'avenir. Mon défi est de motiver et d'inspirer les fonctionnaires à travailler en ce sens.

Nous avons une tâche complexe devant nous, mais je ne suis pas seul. Les fonctionnaires de tous les niveaux, ceux qui travaillent en première ligne comme ceux qui œuvrent en coulisse, ont à cœur de s'assurer que nous pourrons continuer de bien servir le Canada et les Canadiens. Des réseaux de leaders dans toute la fonction publique font preuve d'innovation et passent à l'action. Une équipe solide de sous-ministres, de sous-ministres adjoints et de dirigeants d'organismes tiennent des rôles collectifs très importants.

En tant que grand responsable de cette admirable institution nationale, je prends l'engagement personnel, et très solennel, de travailler avec les autres pour que ces objectifs soient atteints. Je compte bien amener la fonction publique du Canada à donner le meilleur d'elle-même et à devenir une institution capable de rehausser la qualité de vie de tous les Canadiens et Canadiennes, aujourd'hui comme demain au cours du millénaire qui commence.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Premier Ministre, l'assurance de ma plus haute considération.



Mel Cappe